



Afinal, o que são competências? - Página 5

Como aplicar a Gestão por Competências em  
Secretaria de Unidade Judiciária - Página 8

Como avaliar a Gestão por Competências em  
Secretaria de Unidade Judiciária - Página 13



# Gestão por Competências

*Coleção Cartilhas GESPRIJUD: Um guia prático e rápido para você alocar pessoas e desenvolver talentos em Secretaria*

# Juntos (as), somos mais fortes!

## **Presidência**

Des. José Laurindo de Souza Netto

## **Apoio**

Emilia Nakahara

Rafael Pereira Macedo

Rafaela Hoinacki Loureiro

Rocela Popp Rosa Scholles

Simone Yamamoto

## **Agradecimentos**

Ateliê de Inovação

Departamento de Cerimonial e

Comunicação

Departamento de Gestão de Recursos

Humanos

Escola Judicial

Unidade Especial de Atuação

## **Corregedoria-Geral**

Des. Luiz Cezar Nicolau

## **Gerência GESPRIJUD**

Adriana Cristina de Siqueira Grossi

Manoela Papp

Phillipe Tadao Sakai

Rafaelle Cristina Scremin Guelfi

Renata Alves

## **Frente de Atuação III**

Andréia Karla Dorce

Isabel Ferreira de Oliveira

José Renato Guarnieri Catarin

Katia Cristina Bergamini Titão

Leandro Nascimento Mantau

## **Imagens**

Banco de imagens Microsoft365

## **Fale com a gente!**

[gesprijud@tjpr.jus.br](mailto:gesprijud@tjpr.jus.br)



## **SOBRE O GESPRIJUD**

O Programa foi construído por servidores(as), para servidores(as). É uma iniciativa colaborativa, em que todos os envolvidos são protagonistas no desempenho de suas atribuições. O que se propõe com o GESPRIJUD é uma linha uniforme de condução de projetos e ações, valorizando a competência de cada Departamento, Setor, servidor(a) e estagiário(a), refletindo o que se objetiva proporcionar às Secretarias de 1º grau de jurisdição: padrão, desenvolvimento contínuo, qualidade total, comprometimento e valorização do ser humano.

# Sumário



Afinal, o que são competências?



Como avaliar a Gestão por Competências em uma Secretaria de Unidade Judiciária



Como aplicar a Gestão por Competências em uma Secretaria de Unidade Judiciária

Apresentação	4
Competências: primeiros passos	6
Vamos entender?	7
Senta que lá vem experiência	8
Como aplicar a Gestão por Competências em Secretaria de Unidade Judiciária	10
Os desafios do(a) gestor(a)	12
Como avaliar a implementação da Gestão por Competências em Secretaria de Unidade Judiciária	13

# Gestão por competências

Um meio eficaz para desenvolver equipes

*"Gestão é fazer certas as coisas; liderança é fazer as coisas certas."*  
Peter Drucker

Desde a década de 90, no Brasil, nota-se crescente tendência em utilizar, na gestão pública, práticas e políticas gerenciais da esfera privada.

*"O serviço público é visto cada vez mais segundo uma lógica de mercado, na qual os cidadãos são os clientes e a organização pública deve se tornar competitiva"* (BRESSER PERERIRA, 1996; MOTTA, 2007)

Com a modernização, espera-se alcançar maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos.

*Produtividade, orientação para resultados e descentralização.*



Reunião realizada em abril de 2018: início do Programa de Gestão por Competências do TJPR.

No TJPR, a Gestão por Competências começou a ser implantada em 2018, quando foi criada a Divisão de Gestão por Competências por meio do Decreto Judiciário nº 594/2018.

Em parceria com a Escola dos Servidores, foi disponibilizado um curso completo sobre o tema, disponível em: <https://ead.tjpr.jus.br>.



Rafael Pereira Macedo, chefe da Divisão de Gestão por competências, ministra o curso EAD.

Complementarmente ao curso referido, esta cartilha se dispõe a apresentar métodos práticos de implementação e avaliação da gestão por competências em uma Secretaria de Unidade Judiciária que atua em 1º grau.

O objetivo é auxiliar você, que exerce a importante função de liderança na Secretaria da Unidade Judiciária, a lidar melhor com cada colaborador na execução dos processos de trabalho.

Sabemos que o tema não se esgota facilmente e um dos pilares do GESPRIUD é a melhoria contínua. Assim, se você tiver sugestões e/ou contribuições acerca da Gestão por Competências em Secretarias de Unidades Judiciárias que atuam no 1º grau de jurisdição, escreva-nos!

Boa leitura!

# Afinal, o que são competências?

No TJPR, trabalham-se quatro dimensões

Se você quiser aprender mais sobre o desenvolvimento de competências:

- ✓ Capacite-se nos treinamentos oferecidos pela EJUD;
- ✓ Procure cursos gratuitos em outras plataformas;
- ✓ Elabore um modelo de compartilhamento de conhecimentos na Secretaria;
- ✓ Estabeleça propostas de tutoriais de mentorias internas.

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Referentes às atribuições da gestão de pessoas e de processos de trabalho, envolvendo aspectos relacionados também à gestão estratégica e à gestão de projetos.

## COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Referentes aos processos de trabalho específicos às unidades de trabalho.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMPORTAMENTAIS

Transversais e referentes a todos(as) os(as) colaboradores(as) do órgão, que envolvem o relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COGNITIVAS COMPLEXAS

Transversais e referentes a todos(as) os(as) colaboradores(as) do órgão, que envolvem o desenvolvimento contínuo, a iniciativa, a organização, a visão sistêmica, utilização da informática e a comunicação.

Um dos conceitos mais utilizados define as competências humanas como combinações sinérgicas de: conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas características são expressas pelo desempenho profissional dentro de certo contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al, 2009).

## CONHECIMENTO

É a informação, é saber o que e por que fazer, é o entendimento do mundo. Está relacionado ao saber acumulado pelo indivíduo durante toda a sua vida. Conhecimento é o saber, é o domínio teórico sobre determinado tema ou assunto (DUTRA, 2008 apud CARBONE et al, 2009).

## HABILIDADE

Refere-se à aplicação produtiva do conhecimento; é saber fazer, a técnica, a destreza, ou seja, está relacionada à capacidade de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação.

## ATITUDE

Diz respeito a aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Relaciona-se ao interesse, à determinação do indivíduo em querer fazer algo. Gagné et al (1988, apud COELHOR; FUERTH, 2009) relatam que atitudes são estados complexos que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a direção a ser seguida.



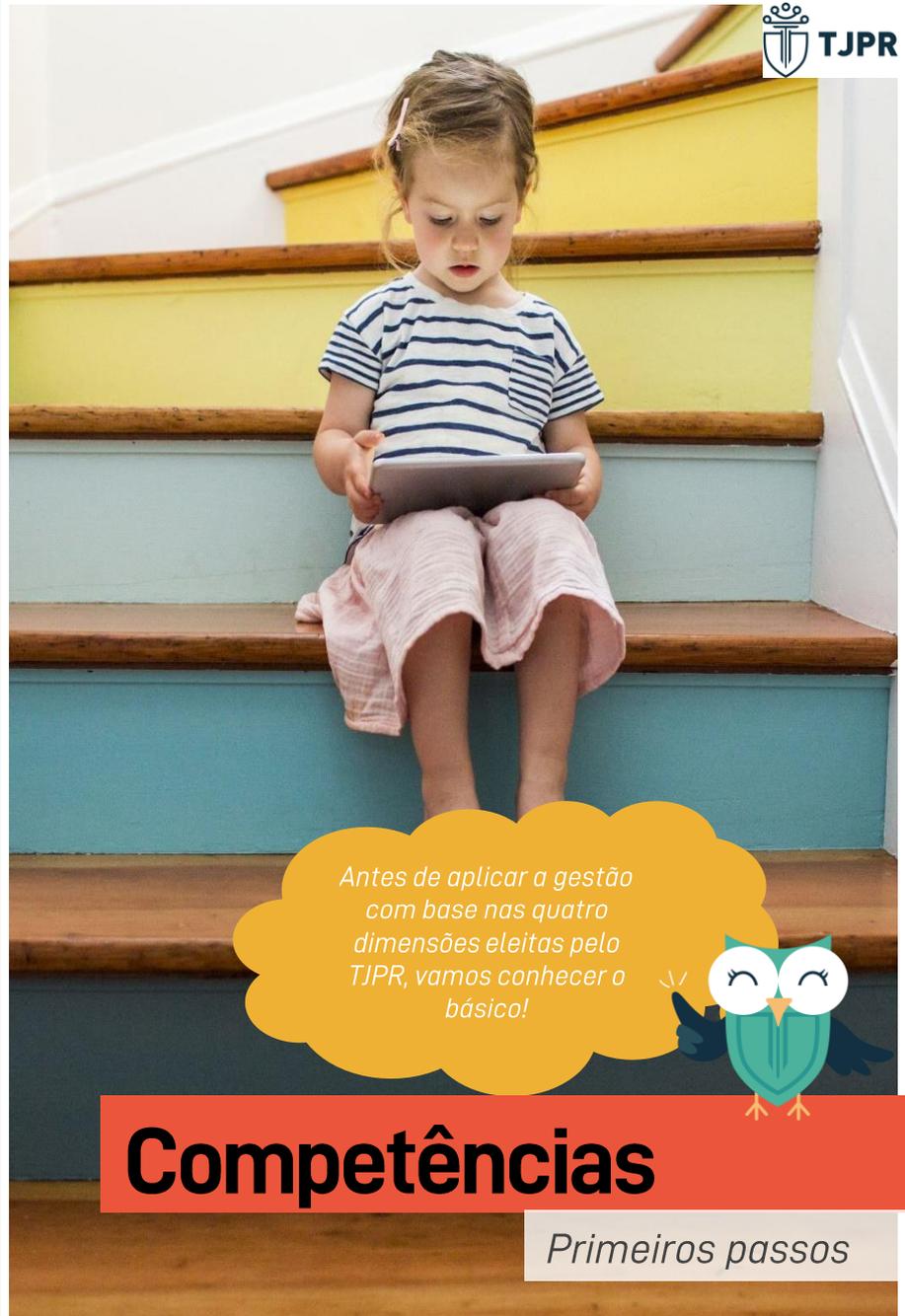
**CHA: conhecimento, habilidade e atitude.**

A pura e simples mobilização de capacidades não é o bastante. Assim, para que sejamos capazes de avaliar com maior profundidade as competências de nossos colaboradores, é preciso conhecermos as nuances básicas do CHA de cada um.

Dutra (2004, p.28) ensina que, nesse sentido, os(as) gestores(as) precisam ir além e partir para uma análise profunda da equipe. É preciso observar, portanto, a capacidade de entrega dos resultados das competências individuais no ambiente de trabalho e, por isso, vamos falar sobre Gestão por Competências.

## CONCEITO TJPR

De acordo com a profª Drª Acacia Zeneida Kuenzer, consultora externa contratada para introduzir a gestão por competências neste Tribunal de Justiça, competência é *a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos, experiências sociais e de trabalho, comportamentos e valores, desejos e motivações, desenvolvidos ao longo das trajetórias de vida em contextos cada vez mais complexos.*



Antes de aplicar a gestão com base nas quatro dimensões eleitas pela TJPR, vamos conhecer o básico!



# Competências

Primeiros passos

# Vamos entender?

*Dividimos as competências em três linhas e fizemos a correlação com as quatro dimensões eleitas pelo TJPR*

## ORGANIZACIONAL

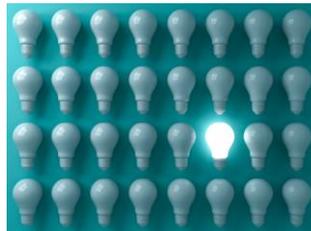
Conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos voltados para a criação de estratégias com o objetivo de tornar a organização mais competitiva e eficiente.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

## TÉCNICO

Conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da formação, que contribuem para a realização das atividades com excelência.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS



## INDIVIDUAL

Relacionado à personalidade, refere-se à forma com que o indivíduo lida com as diversas situações que ocorrem.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS  
COMPORTAMENTAIS  
&  
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS  
COGNITIVAS COMPLEXAS

A Divisão de Gestão por Competências do DGRH apresenta alguns exemplos de:



### COMPETÊNCIAS COGNITIVAS COMPLEXAS

- ✓ Atualizar-se permanentemente, aplicando novos conhecimentos no trabalho;
- ✓ Promover a resolução participativa dos problemas relacionados ao trabalho;
- ✓ Estabelecer prioridades no andamento do serviço;
- ✓ Estabelecer relação entre o trabalho realizado pela Justiça e a sociedade;
- ✓ Confirmar a compreensão do conteúdo da comunicação pelo receptor.

### COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

- ✓ Relacionar-se com o público interno e externo de forma ética, educada e profissional;
- ✓ Conviver com colegas e superiores de forma harmoniosa e respeitando a diversidade;
- ✓ Dar e receber feedbacks;
- ✓ Contribuir para a solução de conflitos em Secretaria;
- ✓ Compartilhar informações relevantes ao serviço, observando o sigilo quando necessário.

# Senta que lá vem experiência...



*Por meio da Gestão por Competências, a servidora transformou a realidade da Secretaria*

A servidora Katia Cristina Bergamini Titão entrou no judiciário em fevereiro de 2011. Iniciou sua carreira nos Juizados Especiais da Comarca de Realeza e, depois de oito anos, foi rotatada para a Vara Criminal. Além da falta de dois servidores e do fim do contrato de três estagiários, Kátia se deparou com um grande número de processos paralisados, diligências atrasadas e inúmeros problemas. Ela conta que iniciou os trabalhos “apagando incêndios” e, por mais que trabalhasse o tempo todo, não via melhora significativa.

*“Verifiquei que, caso quisesse mudar a situação da Secretaria, seria extremamente necessário reorganizar a forma como as tarefas eram executadas e, diante das ferramentas de gestão que conhecia, entendi que a Gestão por Competências seria a mais indicada”.*

## AS MUDANÇAS

Katia então começou a mapear os processos de trabalho e agrupá-los por afinidade, conforme as competências



*Katia Bergamini Titão, técnica judiciária* necessárias para executá-los. Ao mesmo tempo, foi criando modelos, pesquisando, familiarizando-se com os procedimentos e desenvolvendo rotinas de cumprimentos na Secretaria. A servidora também mapeou as competências individuais de cada colaborador(a) – 1 auxiliar, 1 estagiário de ensino médio e dois de graduação – através de questionário, observação e dados coletados individualmente.

Diante de perfis de colaboradores(as) bastante distintos, a Gestão por Competências é instrumento valioso para conhecer a Secretaria e todos(as) os(as) que trabalham nela, permitindo a melhor divisão de trabalho e usufruindo do potencial

de cada um(a):

*“Não foi um processo fácil, houve muito treinamento e suporte na execução diária dos processos de trabalho, com alguns reajustes conforme a necessidade do dia a dia. Os benefícios disso foram sentidos já no primeiro ano, pois em 2020 a balança da Vara Criminal ficou em 111% e até o momento, em 2021, está em 136%”.*

## OS BENEFÍCIOS

A servidora conta que, além da Gestão por Competências, foram adotadas outras técnicas de gestão. No entanto, a organização de processos de trabalho de acordo com as competências de cada servidor(a) e estagiário(a) possibilitou a melhora significativa no trâmite processual da Vara Criminal da Comarca de Realeza. Além do aprimoramento na execução dos trabalhos, Kátia relata também que vem colhendo outros benefícios:

*“A Gestão por Competências trouxe segurança aos procedimentos, aumentou a autoestima da equipe, facilitou o monitoramento das atividades e melhorou significativamente o clima organizacional na Secretaria”.*

Sobre a colaboração, ressalta:

*“Com pequenas ações, organização, padronização, muito trabalho em equipe e comprometimento dos(as) envolvidos(as), conseguimos alcançar o nosso objetivo, que era trazer realmente efetividade para os trabalhos prestados pela Secretaria”.*

## A Gestão por Competências



É uma ferramenta da gestão estratégica de pessoas que visa a maximizar o potencial humano e a produtividade das instituições, de forma a integrar os conhecimentos e saberes dos servidores às necessidades das unidades de trabalho.

O conceito de competências é, portanto, a solução de problemas, aliando conhecimentos, capacidades específicas, cognitivas complexas e comportamentais, e habilidades psicofísicas, transferidas para novas situações.



A gestão por competências, nesse sentido, visa possibilitar que as pessoas trabalhem em locais pertinentes com as suas características, de forma que tanto o setor quanto o(a) servidor(a) se desenvolvam e produzam bons resultados.

Ainda, a Gestão por Competências orienta o processo de capacitação de servidores(as), para que as competências necessárias possam ser melhor desenvolvidas e aplicadas.

# Um passo de cada vez!

*Agora que você já entendeu um pouco mais sobre as dimensões de competência e depois de conhecer a história de sucesso da nossa colega, é hora de saber como aplicar a Gestão por Competências na sua Secretaria*



# Como aplicar a Gestão por Competências em Secretaria de Unidade Judiciária

Nosso objetivo é auxiliar gestores(as) de Secretarias de Unidades Judiciárias a organizarem a força de trabalho existente, independentemente do modelo de gerenciamento ou de outras técnicas de gestão utilizadas. Para implantar a Gestão por Competências, é preciso mapear as competências necessárias para todas as funções desempenhadas e, na sequência, aquelas relativas aos(as) servidores(as) que atuam na Secretaria.

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Existem várias técnicas para mapeamento organizacional e das competências individuais dos(as) colaboradores(as). Aqui, apresentamos os conceitos e indicamos uma forma simples e ágil de realizar essa tarefa.

Importante destacar que não será traçado o perfil do(a) servidor(a) do Tribunal de Justiça do Paraná, mas aquele específico da realidade da Unidade Judiciária em questão. Não mapearemos a competência ou a atribuição dos cargos de Técnico Judiciário, Analista Judiciário ou de estagiários(as). Assim, precisamos entender o que é cargo e o que é função.

**Cargo:** é o lugar dentro da organização,



ocupado por servidor(a) público(a), tem funções específicas e remuneração fixa. É o agrupamento de atribuições e responsabilidades da mesma natureza, nível de complexidade e requisitos. Exemplo: cargo de Técnico Judiciário.

**Função:** é a atividade em si mesma, ou seja, é sinônimo de atribuição e corresponde às inúmeras tarefas que constituem o objeto dos serviços prestados pelos(as) servidores(as) públicos(as). É a especificidade das atividades, tarefas, atribuições e responsabilidades que o(a) profissional deve executar. Exemplo: função de prestar atendimento ao público, realizar análise de juntadas etc.

Será demonstrado, portanto, como mapear a atribuição da função organizacional exercida, consoante aos processos de trabalho relativos aos setores existentes em uma Secretaria e vinculá-las ao(a) colaborador(a) que possua as competências necessárias ao bom desempenho daquela função.

O mapeamento de competências possui duas fases que podem ser executadas concomitantemente:

**Fase 1:** mapeamento das competências organizacionais que a Secretaria da Unidade Judiciária precisa desenvolver para alcançar seus objetivos estratégicos dentro de cada função.

**Fase 2:** mapeamento das competências individuais de cada colaborador(a) que atua na Secretaria da Unidade Judiciária.

Apesar de cada Secretaria possuir suas especificações, a Corregedoria-Geral da Justiça, por meio do GESPRIJUD, promoveu o mapeamento de setores e processos de trabalho. Trata-se de um excelente referencial, já que o material demonstra a realidade de todos os processos de trabalho desempenhados em uma Secretaria. Sugere-se que o(a) gestor(a) analise o documento e, caso necessário, complemente com as particularidades de sua Secretaria.



A seguir, você verá como executar as fases mencionadas.

## Exemplo prático



A servidora Clarissa é chefe de Secretaria de uma Unidade Judiciária que expede grande quantidade de alvarás semanalmente. Assim, ela sabe que precisará de um(a) colaborador(a) que tenha conhecimento sobre a sistemática de expedição de alvará eletrônico, que seja atento(a) aos detalhes e que tenha a segurança em conversar com o(a) Magistrado(a) em caso de dúvidas. Essas características levantadas pela Clarissa fazem parte das competências para expedir alvará. Para conseguir selecionar a pessoa adequada, recomenda-se que a chefe de Secretaria conheça a fundo todos os(as) colaboradores(as). Assim, o mapeamento de competências é uma ferramenta essencial à boa gestão.



Sabemos que, na Secretaria, boa parte dos(as) servidores(as) e estagiários(as) desempenham mais de um processo de trabalho no dia a dia. Assim, é ideal que tais processos sejam agrupados por afinidade, favorecendo sua execução. Por esse motivo, a Gestão por Competências exige que os(as) gestores(as) se aprofundem na realidade da Secretaria e de seus(as) colaboradores(as).

# Como aplicar a Gestão por Competências em Secretaria de Unidade Judiciária

## FASE 1 – MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE A SECRETARIA PRECISA DESENVOLVER

A Corregedoria-Geral da Justiça promoveu o mapeamento de setores e de seus respectivos processos de trabalho em Secretaria de Unidade Judiciária. Verifique o documento, analise-o e reflita se ele atende às expectativas do seu dia a dia.

Para mapear as competências organizacionais que a Secretaria precisa desenvolver, o(a) gestor(a) da deverá realizar:

- a) **Pesquisa objetiva:** coletar informações sobre quais são os setores existentes em Secretaria e, por conseguinte, processos de trabalho executados individualmente, bem como aqueles que deveriam ser executados, mas não o são.
- b) **Pesquisa documental:** analisar todos os sistemas e ferramentas necessários para executar os processos de trabalho. É importante observar a legislação vigente, bem como as sugestões apresentadas pelo GESPRIJUD.



- c) **Observação:** verificar a rotina exercida dentro dos setores da Secretaria, verificando gargalos, tempo de execução, complexidade etc. de cada processo de trabalho a fim de identificar as competências individuais necessárias para cada um deles.
- d) **Confecção de documento final:** nele constarão os setores e seus respectivos processos de trabalho mapeados, apresentado-se as competências individuais exigidas para execução de cada um. É preciso se atentar à visão e ao planejamento estratégico, afinal, o mapeamento precisa descrever as competências que viabilizarão o alcance dos objetivos e metas da instituição.

*A descrição das competências é uma das etapas mais importantes, pois possibilita traçar o perfil correto para aproveitar ao máximo do conhecimento, das habilidades e do perfil comportamental do(a) colaborador(a).*

## FASE 2 – MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DE CADA COLABORADOR(A)

Para mapear as competências individuais dos(as) colaboradores(as), o(a) gestor(a) da Secretaria da Unidade Judiciária deverá realizar:

- a) **Pesquisa objetiva:** coletar informações para entender e conhecer as competências de cada um. Para tanto, aplicar questionário com opções que sejam consideradas próximas à realidade vivida pelo(a) colaborador(a).
- b) **Observação:** requer convivência com os(as) colaboradores(as), visando analisar o clima organizacional de sua Secretaria. Esse convívio possibilita ao(a) gestor(a) observar como cada um(a) executa seus processos de trabalho, trabalha em equipe, que conhecimentos, habilidades e atitudes são mais destacados etc.
- c) **Análise de dados:** construir o perfil das competências individuais de cada colaborador(a) a partir dos dados levantados na pesquisa objetiva e na observação.



## Sugestões



O mapeamento deve ser capaz de explicar todas as competências relativas aos setores e processos de trabalho existentes. Sugere-se a descrição detalhada de cada competência, como por exemplo:

**Setor de Atendimento:** atendimento presencial, virtual ou por aplicativo de troca de mensagens. **Conhecimentos:** prazos processuais, sistema Projudi (nível básico), rito processual (nível básico), aplicativo de mensagens, ferramenta Balcão Virtual. **Habilidades:** boa comunicação, objetividade. **Atitudes:** iniciativa para resolver problemas, empatia.



Desaconselha-se construir mapeamentos genéricos, que não descrevem exatamente as competências necessárias aos setores e aos processos de trabalho executados, tais como:

**Setor de Atendimento:** atendimento. **Conhecimento:** Projudi. **Habilidades:** comunicação. **Atitudes:** iniciativa.

*Recrutamento e seleção realizados por concursos públicos têm o foco baseado em cargos, não em competências.*

*O generalismo na descrição de cargos possibilita a alocação de pessoas em áreas com características muito diferentes, o que não supre as reais necessidades em relação às competências requeridas para a realização de suas atividades típicas (PANTOJA, 2015)*

## Os desafios do(a) gestor(a)



*Adaptação, colaboração, aceitação e respeito: palavras-chave na implementação da Gestão por Competências!*

*Diferentemente do setor privado, que utiliza análises de perfil e de competência como fatores de exclusão de um(a) candidato(a), no setor público ocorre o oposto: a inclusão de todos os(as) candidatos(as) aprovados(as) em prova.*

*É preciso identificar em qual função o(a) colaborador(a) mais se encaixa – e isso pode gerar resistência inicial. Por isso, o processo de gestão por competências deve ser o mais transparente possível.*

# Como avaliar a implementação da Gestão por Competências em Secretaria de Unidade Judiciária



É importante lembrar que as competências podem (e devem) ser desenvolvidas e aprimoradas. É natural que haja mudanças ao longo dos anos. Assim, é extremamente recomendado que o(a) gestor(a) atualize periodicamente o perfil de competências de cada colaborador(a).

Sempre que houver a substituição de servidor(a) ou estagiário(a), surge uma nova oportunidade de realizar tal atualização. O(A) novo(a) colaborador(a) pode possuir competências totalmente diferentes daquele(a) que saiu, o que demandaria trocas internas de atribuições.

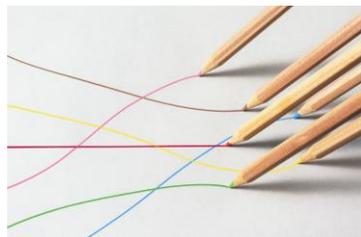
## REVALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

As inovações podem afetar as competências necessárias e desejáveis para a execução de processos de trabalho em Secretaria. Somam-se a tal realidade: a alta velocidade de obtenção de informações e as transformações socioculturais. Competências que eram anteriormente desejáveis para a atribuição de um cargo se tornam ultrapassadas num piscar de olhos.

Do mesmo modo, o(a) colaborador(a) pode adquirir novos conhecimentos e habilidades, bem como mudar algumas atitudes que qualificá-lo(a)-ão(a) para

outro processo de trabalho.

Ter em mãos um mapeamento monitorado regularmente auxiliará o(a) gestor(a) em possíveis substituições e remanejamentos, seja por saída ou entrada de novas pessoas, seja para promover rodízio de atribuições. Isso contribui não só no incentivo da busca por novos conhecimentos pelos(as) colaboradores(as), mas especialmente no sentimento de valorização daquele indivíduo que está em constante aprimoramento em prol da efetividade na prestação jurisdicional.



## AValiação DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A avaliação do clima organizacional é um instrumento bastante útil para medir o grau de satisfação dos(as) colaboradores(as). Quando realizada localmente, pode ser importante termômetro que indicará como a Secretaria está reagindo em relação à implementação da Gestão por Competências.



Um clima organizacional construtivo gera motivação, boa relação entre liderança e equipe, qualidade de vida, melhora da produtividade e resultados mais efetivos. Por isso, promover avaliações semestrais na Secretaria facilitará ao(a) gestor(a) a identificação de desvios na implementação desse tipo de gestão.

As avaliações permitem aferir pontos que afetam negativamente a percepção do(a) colaborador(a) em relação ao trabalho desempenhado e potencializam a eficácia da própria Secretaria na tramitação dos processos.

Um questionário simples, claro e objetivo, cujas perguntas permitem analisar o grau de satisfação, pode fazer toda a diferença. Caso seja encontrado algum indicativo negativo, nada melhor que chamar o(a) colaborador(a) para uma conversa franca e sincera para melhorar a realidade do indivíduo e do trabalho exercido por ele.

*Os maiores objetivos da avaliação são suprimir ou eliminar focos negativos e promover melhorias.*

## A importância do ambiente



O ambiente de trabalho influencia diretamente na qualidade do trabalho desempenhado. Servidores(as) e estagiários(as) descontentes rendem menos, fato!

Mesmo com remuneração adequada, não é difícil encontrar pessoas desmotivadas, desinteressadas e com a sensação de que algo não vai bem. Mesmo com a realização do mapeamento de competências e da alocação devida do(a) colaborador(a), é possível que ele(a) se sinta deslocado e insatisfeito com as suas atribuições.



**Exemplo de perguntas para avaliação de clima:** *Você recebe informações suficientes para realizar seu trabalho? Você sente prazer em realizar seu trabalho? Você é correspondido quando procura por auxílio na Secretaria? Há oportunidade de treinamento para todos? O que você mudaria na Secretaria? O que você mudaria em si?*



#### Referências:

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001. Jan./mar

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação** / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

COELHO, M. Paulo; FUERTH, Leonardo: **A influência da gestão por competências no desenvolvimento profissional**. In: Revista Cadernos de Administração, Rio de Janeiro, vol1, Ano 2, N° 03, janeiro- junho 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012. RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

ENAP. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES DE GOVERNO**. [recurso digital].

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Edição Especial: 183-196. 2001.

PANTOJA, M. J.; e BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília: ENAP, 2010. ISBN 978-85-256-0069- 1



*Investindo em prioridades,  
valorizando servidores.*

GESPRIJUD, 2021.

## Sobre as cartilhas GESPRIJUD

Todo o material foi desenvolvido por servidores(as) atuantes em 1º grau e em diversos departamentos, os quais se inscreveram e foram aprovados em processo seletivo. Houve também apoio de servidores indicados pelos *stakeholders* do GESPRIJUD. O trabalho foi inteiramente voluntário, sem recebimento de quaisquer gratificações ou benefícios, por isso, o sentimento de gratidão é imenso.

Não se pretende esgotar o assunto ora apresentado com esta cartilha. A proposta da Corregedoria-Geral de Justiça consiste em oferecer um primeiro contato sobre grandes temas de gestão que fazem parte da rotina de chefes e supervisores de Secretaria de Unidades Judiciárias de 1º grau de jurisdição. Com o apoio da EJUD, poderão ser desenvolvidos treinamentos específicos futuramente.